

## Програма навчальної дисципліни «Управління змінами»

### ВСТУП

Програма навчальної дисципліни «Управління змінами» складена відповідно до освітньо-професійної програми Менеджмент підприємства спеціальності 073 «Менеджмент».

**Предметом** вивчення навчальної дисципліни є інтегрована сукупність управлінських відносин у процесі управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами на підприємстві.

**Міждисциплінарні зв'язки:** вивчення навчальної дисципліни базується на знаннях, отриманих при вивченні навчальних дисциплін «Бренд-менеджмент», «Менеджмент», «Менеджмент-консалтинг», «Мотиваційний менеджмент», «Операційний менеджмент», «Стратегічне управління», а також є базою для вивчення навчальних дисциплін «Управління інноваціями», «Управління персоналом», «Управління конкурентоспроможністю підприємства», «Управління якістю», яка вивчаються пізніше.

### 1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

**1.1. Метою** викладання навчальної дисципліни «Управління змінами» є : оволодіння практичними знаннями та набуття практичних навичок з організації процесу управління змінами.

**1.2. Основними завданнями** вивчення навчальної дисципліни «Управління змінами» є теоретична та практична підготовка студентів з питань:

- розуміння сутності змін та природи їх виникнення;
- формування наукового світогляду й знань із технологій та методів управління змінами в організаціях;
- вивчення особливостей функціонування організацій в умовах безперервних змін.

**1.3.** Згідно з вимогами освітньо-професійної програми у здобувачів вищої освіти має бути сформовані наступні елементи компетентності :

*загальні:*

- Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу та встановлення взаємозв'язків між соціально-економічними явищами та процесами.
- Здатність до застосовування концептуальних і базових знань, розуміння предметної області і професії менеджера.
- Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями.
- Здатність до адаптації, креативності, генерування ідей та дій у новій ситуації.

*фахові:*

- Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, визначати перспективи розвитку організації, в т.ч. у зовнішньоекономічній площині.
- Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.
- Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту, в т.ч. при впровадженні принципів соціальної відповідальності в діяльність організації.
- Вміння виявляти управлінські проблеми, аналізувати їх, формувати рекомендації щодо рішення цих проблем і сприяти, при необхідності, виконанню рішень, діяти на засадах менеджменту-консалтингу.

*Програмні результати навчання:*

- Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.
- Демонструвати навички виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень.
- Демонструвати навички стратегічного та інноваційного управління в умовах невизначеності та ризику.
- Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи, самоменеджменту.
- Вміти виявляти, структурувати проблеми організації та надавати консультаційні послуги.

- Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 120 годин / 4 кредити ЄКТС.

## **2. ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБСЯГ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **Тема 1. Теоретичні основи управління змінами**

Природа виникнення змін. Сутність змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах (їх взаємозв'язок). Організаційна досконалість – основа організаційних змін. Основні складові організаційної досконалості за Дж. Харінгтоном (процеси, проекти, зміни, знання, ресурси). Класифікація видів змін.

### **Тема 2. Індивідуальні зміни**

Навчання та зміни. Особистість та зміни. Види компетентностей. Теорії навчання. Модель Д. Колба. Таксономія Б. Блума. Біхевіористський, когнітивний, психодинамічний, гуманістично-динамічний підходи до змін. Управління своїми та чужими змінами. Розроблення індивідуальних планів управління поліпшення результатів роботи. Заходи перед початком та після ініціювання змін. Характеристика концепції організації, що навчається, як провідника змін.

### **Тема 3. Командні зміни**

Поняття групи та переформування в команду. Типи корпоративних команд. Вплив індивідуумів на динаміку команди. Способи ініціювання адаптації команд до організаційних змін. Етапи змін команд за Б. Такманом. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика. Типологія учасників команди за М. Белбіним. Пастки В. Біона. Проведення оцінювання стану організації та підготування документів, що описують бачення ключових чинників розвитку команди та організації загалом. Розроблення цілей з результатів роботи організації. Вивчення бажаних стандартів поведінки.

### **Тема 4. Організаційні зміни**

Моделі та підходи до організаційних змін. Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін. Організація як машина, політична система, організм, потік і трансформація (метафори Г. Моргана до організаційних змін). Моделі змін (модель К. Левіна, формула змін Р. Бекхарда, модель узгодження Надлера і Ташмена, системна модель П. Сенге). Цикл змін за Ф. Коттером. Моделі організаційних перетворень. Умови, елементи та фактори ефективності організаційних перетворень. Реформування організації.

### **Тема 5. Роль керівника в управлінні змінами**

Ефективне лідерство. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва. Стилi та навички керівника змін. Менеджери та лідери : спільне та відмінне (за У. Беннісом). Характеристика «єднальних керівників» за Дж. Ліпман-Блюменом Самоаналіз та внутрішні ресурси управлінця змінами. Емоційна компетенція управлінця

### **Тема 6. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінами**

Управління опором змінам. Формування інноваційної організаційної культури. Оцінювання економічної ефективності варіантів технологічного, організаційного, економіко-фінансового та інших видів розвитку підприємства з врахуванням опору змінам. Оцінювання

рівня опору змінам. Розроблення рекомендацій зі зниження опору.

### **Тема 7. Структурні зміни**

Сутність реструктуризації. Реструктуризація з позиції індивідуальних змін (модель Ноера). Треступінчаста модель К. Левіна. Причини реструктуризації. Критичні чинники успіху змін. Моніторинг та аналіз змін. Роль команд в процесі реструктуризації.

### **Тема 8. Управління змінами в стратегічному розвитку організації**

Стратегія інтенсивного зростання. Процеси диверсифікації. Інтеграційні процеси та

зміни в організаціях. Причини об'єднання та поглинання. Переваги та недоліки різних організаційних структур та об'єднань. Висновки з досліджень вдалих і невдалих поглинань. Принципи поглинання та об'єднання для координаторів змін.

### **Тема 9. Зміни корпоративної культури**

Основні принципи успішної корпоративної культури. Регулювання діяльності організації. Ребрендинг. Створення бренду працедавця.

### **Тема 10. Зміни на основі інформаційних технологій**

Стратегія та інформаційні технології. Стратегічна сітка Кеша для оцінювання інформаційних технологій в організації. Треступеневий підхід до управління змінами ІТ. Зміни процесів та корпоративної культури. Нові правила інформаційного суспільства.

### **3. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

1. Аблязов Р. А. Командний менеджмент : [Навч. посіб.] / Аблязов Р. А., Падурець Г. І., Чудаєва І. Б. – К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 352 с.

2. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент : [Навч. посіб.] / В. О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 356 с.

3. Виханский О. С. Менеджмент : [Учеб.] / О. С. Виханский, А. Н. Наумов. – М.:Гардарики, 1999.–528 с.

4. Власова А.М. Інноваційний менеджмент : [Навч. посіб.] / А. М. Власова. – К.: 1997. – 92 с.

5. Гончарова Н. П. Маркетинг инновационного процесса : [Учеб. пособ.] / Н. П. Гончарова, П. Г. Перерва. – К.: 1998. – 267 с.

6. Гринев В.Ф. Инновационный менеджмент : [Учеб. пособ.] / В. Ф. Гринев. – К.: МАУП, 2000. – 114 с.

7. Дмитренко Г. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций : [Учеб. пособ.] / Г. Дмитренко.- К.: МАУП, 1998. – 188 с.

8. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства : [Навч. посіб.] / Должанський І. З., Загорна Т. О., Удалих О. О., Герасименко І. М., Рашупкіна В. М. – К.: Центр навч. літер., 2006. – 362 с.

9. Инновационный менеджмент : [Учеб. для вузов] / Ильенкова С. Д., Гожберг Л. М., Ягудин С.Ю. и др.; Под ред. С.Д.Ильенковой. – М.: Банки и биржи, 1997. – 327с.

10. Кини Р. Принятие решений при многих критериях: предпочтения и замещения: Учеб. пособ./ Р. Кини, Х.Райфа. – М.: Радио и связь, 1981. – 560 с.

11. Кужева С. Н. Управление изменениями : [Электрон. учеб. пособ.] / С. Н. Кужева. – Режим доступа : <http://biblio.cimpo.univer.omsk.suview&gid>.

12. Лісун Я. В. Формування системи управління змінами на підприємстві як чинник стратегічного партнерства [Електронний ресурс] / Я. В. Лісун, О. М. Міх // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – Режим доступу : <http://er.knutd.com.ua>

13. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент : [Навч. посіб.]/ П. П. Микитюк. – К. : Центр навч. літер., 2007. – 400 с.

14. Савченко О. Р. Управління змінами в сучасних соціально-економічних системах [Електрон. ресурс] / Савченко О. Р. – Режим доступу : <http://nbuv.gov.ua>

15. Черваньов Д. М. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України : [Навч. посіб. ] / Д. М. Черваньов. – К.: Знання, 1999. – 514 с.

16. Стеців С. Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві [Електрон ресурс] – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua>

17. Фединець Н. І. Управління змінами на основі інформаційних технологій [Електрон ресурс] / Фединець Н. І. – Режим доступу : <http://journals.khnu.km.ua>

18. Шелудько В. М. Управління змінами : Курс лекцій для студентів спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування» [Електрон ресурс] / Шелудько В. М. – Режим доступу : [http://knau.kharkov.ua/uploads/passport/fme/mo/mo\\_m/docx/09.pdf](http://knau.kharkov.ua/uploads/passport/fme/mo/mo_m/docx/09.pdf).

19. Шупта І. М. Формування психологічно оптимального колективу працівників із різними рівнями розвитку свідомості при управлінні змінами / І. М. Шупта // Матеріали

конференції професорсько викладацького складу по результатах досліджень за 2012 рік, 29-30 травня 2013 року/ Полтава : РВ ПДАА, 2012. – С. 135 – 137.

20. Schupta I. Knowledge as a key element of the organizational excellence's model in the proctss of change managemenet / I. Schupta // Journal L'Association 1901 «SEPIKE», 2015, № 8, pp. 34-39. Journal is indexed by «INDEX COPERNICUS» ICV 5.15.

*Укладач: Сазонова Т.О., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту*